



## **Groupes stratégiques cognitifs et identification concurrentielle**

**Raphaël DORNIER**

Crepa – Université Paris Dauphine  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny 75016 PARIS  
raphael.dornier@dauphine.fr  
Tél : 06-83-03-13-63  
Fax : 01-44-05-40-84

Un courant de recherches en fort développement dans le domaine de la stratégie explore dans une perspective socio-constructiviste les structures concurrentielles en privilégiant les perceptions des acteurs de l'industrie. Ce courant est parvenu à démontrer que les dirigeants tendent à développer des représentations de groupes stratégiques basées sur des processus de catégorisation. Cependant, dans la plupart des cas, ces études se sont focalisées sur le degré d'homogénéité des perceptions des dirigeants quant aux groupes de firmes composant leur secteur, tant au niveau de l'identité des firmes les composant que des dimensions stratégiques les caractérisant. Or, les chercheurs se positionnant sur l'approche objective des groupes stratégiques s'étaient interrogés sur le degré de rivalité existant au sein des groupes stratégiques et entre les groupes stratégiques. L'objectif central de cette communication est dès lors de déterminer, dans le cas d'un secteur particulièrement dynamique et fragmenté, comment les dirigeants d'organisations appartenant à un même groupe stratégique cognitif identifient et catégorisent leurs concurrents principaux. Pour répondre à cet objectif, nous avons interrogé en face à face et en recourant à la « visual card sorting technique » 32 dirigeants de 32 petits tour-opérateurs spécialisés sur des thématiques de voyages et localisés sur le marché français. Les principaux résultats sont que 1) le nombre de concurrents principaux identifiés varie fortement entre les dirigeants 2) les dirigeants n'identifient pas systématiquement leurs concurrents principaux au sein de leur propre groupe stratégique cognitif, 3) les dirigeants tendent à ne pas considérer les nouveaux entrants comme des concurrents principaux malgré leur forte croissance sur le marché 4) les dirigeants utilisent une grande variété de dimensions stratégiques pour catégoriser leurs concurrents principaux, certaines n'étant pas encore apparues dans la littérature, tout en recourant quasi-systématiquement à une même dimension et 5) la performance est peu sollicitée par les dirigeants pour catégoriser leurs concurrents principaux.

Mots Clés : groupes stratégiques cognitifs, identification concurrentielle,  
secteur de la production de voyages

## **Groupes stratégiques cognitifs et identification concurrentielle**

L'objectif de notre recherche est de déterminer comment les dirigeants d'entreprises appartenant à un même groupe stratégique cognitif identifient et catégorisent leurs concurrents principaux. Alors que les recherches se positionnant sur l'approche cognitive des groupes stratégiques se sont principalement focalisées sur la description des catégories de firmes perçues comme similaires par l'ensemble des dirigeants d'un même secteur (voir notamment les études de Porac et al., 1989, 1995), la question de l'identification et de la catégorisation des seules organisations perçues comme concurrentes principales a retenu moins d'attention. Or, les chercheurs se positionnant sur l'approche objective des groupes stratégiques s'étaient interrogés sur le degré de rivalité existant au sein des groupes stratégiques et entre les groupes stratégiques (voir notamment les travaux de Porter, 1979, 1980). Nous souhaitons dès lors, au travers de cette étude, répondre aux 2 principales questions suivantes :

- Quelles sont les variables que les dirigeants d'organisations appartenant à un même groupe stratégique cognitif privilégient pour identifier et catégoriser leurs concurrents principaux ?
- Les dirigeants d'organisations appartenant à un même groupe stratégique cognitif localisent-ils leurs concurrents principaux au sein de leur propre groupe d'appartenance ?

Avant de présenter la méthodologie mise en œuvre pour répondre à ces interrogations, le terrain empirique retenu étant celui de la production de voyages, nous présenterons dans un premier temps les différentes approches théoriques de la structure concurrentielle, les travaux consacrés à l'étude de la rivalité intra et inter groupes stratégiques puis les travaux portant spécifiquement sur la caractérisation des variables clefs dans l'identification et la catégorisation concurrentielles.

### **1. LES DIFFERENTES APPROCHES DE LA CONCURRENCE**

Alors que l'analyse de la concurrence a été reconnue par de nombreux auteurs comme un préalable indispensable à la formulation de la stratégie, deux principales perspectives théoriques peuvent être distinguées quant à l'étude de cet objet de recherche : une approche objective et une approche subjective.

### **1.1. IDENTIFICATION CONCURRENTIELLE ET FORMULATION DE LA STRATEGIE**

Le regroupement de concurrents dans une industrie est souvent caractérisé comme faisant partie du processus de formulation de la stratégie (Bogner et Thomas, 1993 : 51). Dans leurs recherches de nouvelles options stratégiques, les firmes surveillent en effet le comportement de groupes d'organisations similaires (Huff, 1982 ; McGee et Thomas, 1986). Les managers n'analysent pas en effet toutes les organisations mais principalement celles qu'ils considèrent comme des concurrents actuels ou potentiels. La compréhension de ses concurrents et la volonté de développer un avantage sur eux constitue ainsi un principe stratégique fondamental (Clark et Montgomery, 1999 : 67). La caractérisation de la manière dont les managers construisent leur environnement concurrentiel paraît dès lors indispensable à la compréhension des interactions concurrentielles.

### **1.2. LES APPROCHES « OBJECTIVES » DE LA CONCURRENCE**

La recherche sur la structure de marché objective qui caractérise les industries a poursuivi deux approches principales relativement à l'identification concurrentielle. La première classe les concurrents sur la base d'attributs liés à l'offre de la firme. L'identification des firmes en concurrence s'effectue dans cette perspective en fonction de leur similarité en termes de technologie, de stratégies ou de produits offerts par exemple. La littérature abondante sur les groupes stratégiques en économie industrielle et en management stratégique identifie ainsi les concurrents de cette manière, regroupant ensemble les organisations suivant des stratégies similaires (pour une revue voir par exemple Yami et Benavent, 2000). La seconde approche, spécifique au marketing, classe les concurrents sur la base des attributs liés aux attitudes et comportements des consommateurs (Day, Shoker et Srivastava, 1979). Les firmes dont les offres sont perçues comme similaires par les consommateurs sont ainsi considérées comme concurrentes au-travers de jugements directs de similarité ou de similarités de comportements d'achats (Clark et Montgomery, 1999). Le marketing dispose ainsi d'une riche tradition d'examen de la structure concurrentielle des marchés à partir de la perspective des consommateurs (pour une revue voir par exemple Cooper et Inoue, 1996).

### **1.3. LES APPROCHES « SUBJECTIVES » DE LA CONCURRENCE**

Le courant «objectif» de la concurrence incarné par le concept de groupe stratégique, bien qu'ayant dominé pendant plus de 20 ans la majeure partie de la littérature sur la concurrence, s'est vu adresser de nombreuses critiques, notamment vers la fin des années 80. Hatten et Hatten (1987), par exemple, ont souligné qu'il pourrait n'exister aucun groupe stratégique

dans l'absolu, les regroupements de firmes pouvant n'être que des construits analytiques et conceptuels. Une autre critique majeure adressée à ce courant, à savoir la non-prise en compte des perceptions des acteurs dans les regroupements d'entreprises identifiés, a donné naissance à un deuxième courant de recherches caractérisant les regroupements d'entreprises similaires, issu des approches cognitives de la stratégie. Les variables sélectionnées pour l'analyse par le chercheur ne sont en effet pas nécessairement celles qui véritablement guident la prise de décision dans les organisations et orientent le jeu concurrentiel (ex : Porac et al., 1989 ; Barney et Hoskisson, 1990 ; Porac et Thomas, 1990 ; Calori et al., 1992 ; Hodgkinson et Johnson, 1994). Il est ainsi à présent largement admis que les perceptions de l'environnement, plutôt que ses supposées caractéristiques « objectives », sont les véritables déterminants du processus de formulation stratégique (Mbengue, 1992). Les schémas concurrentiels des dirigeants seraient, selon ces auteurs, principalement basés sur un processus de catégorisation des firmes sur la base de leurs similarités et différences perçues (Porac et al., 1987 ; Porac et Thomas, 1990). Le groupe stratégique cognitif peut dès lors être considéré comme rassemblant des attributs perçus comme communs aux firmes de ce groupe, cela simplifiant pour le décideur le problème cognitif complexe consistant à analyser individuellement un grand nombre de concurrents (Schwenk, 1984).

Après avoir distingué les deux approches principales quant à l'identification de groupes de firmes similaires dans une industrie, il convient dès lors de s'interroger sur leur articulation avec la question de la concurrence et de la rivalité. En d'autres termes, comment les groupes stratégiques s'articulent-ils avec les groupes concurrentiels ?

## **2. GROUPES STRATEGIQUES ET GROUPES CONCURRENTIELS**

La littérature sur les groupes stratégiques suggère que les firmes dans une industrie ne vont pas toutes être en concurrence avec toutes les autres (Lant et Baum, 1995 : 17). Derrière le concept de barrières à la mobilité se profile en effet de manière implicite l'idée que le niveau de rivalité diffère au sein du groupe et entre les groupes (Porter, 1976, 1979 ; Peteraf, 1993 ; Cool et Dierickx, 1993). Cependant, si certains auteurs ont souligné que la rivalité serait la plus élevée entre firmes appartenant à un même groupe, d'autres ont estimé qu'une rivalité inter-groupe pouvait se produire. Certains auteurs, pour leur part, n'ont pas véritablement opéré de distinctions entre les concepts de groupes stratégiques et de groupes concurrentiels.

## **2.1. LA RIVALITE AU SEIN DES GROUPES STRATEGIQUES**

Selon certains auteurs, la concurrence sera la plus intense entre les firmes étant similaires les unes aux autres sur les dimensions structurelles ou stratégiques clés (Dess et Davis, 1984 ; McGee et Thomas, 1986 ; Thomas et Pollock, 1999). Nath et Gruca (1997 : 750) soulignent que, dans des marchés comprenant un grand nombre de concurrents très divers, les firmes disposant de la même configuration de ressources se considéreront mutuellement comme des concurrentes, étant donné qu'elles sont en compétition plus directement pour des ressources autres que les consommateurs, comme le travail spécialisé par exemple. Les membres d'un même groupe peuvent également viser les mêmes consommateurs et rapidement copier les déplacements concurrentiels d'un rival (McGee et al., 1995 : 258). Duysters et Hagedoorn (1995), pour leur part, considèrent l'hypothèse selon laquelle la densité de partenariats est plus forte au sein des groupes stratégiques. Ils comparent ainsi la formation de groupes stratégiques avec la structure de partenariat stratégique entre firmes. Selon Porter (1979), le degré de rivalité au sein d'un groupe dépend de sa structure interne. Ainsi, des grands groupes, par exemple, dont les membres diffèrent significativement en échelle et en préférence pour le risque, ont probablement une rivalité interne plus grande que des groupes plus petits. Ainsi, la rivalité intra-groupe serait faible lorsque les firmes reconnaissent entre elles une dépendance mutuelle et coopèrent (Caves et Porter, 1977 ; Porter, 1979 ; Peteraf, 1993).

Les auteurs privilégiant une approche cognitive, pour leur part, ont montré que les dirigeants avaient tendance à identifier leurs concurrents au sein de leur groupe stratégique d'appartenance (ex : Porac et Thomas, 1990, 1994 ; Porac et al., 1995 ; Lant et Baum, 1995 ; Mkhinini, 2002 ; Hodgkinson et Johnson, 1994). Yami et Benavent (2000 : 17) proposent quant à eux comme définition d'un groupe stratégique « un ensemble d'entreprises qui se considèrent comme concurrentes et conçoivent entre elles des rapports à faible rivalité ».

## **2.2. LA RIVALITE ENTRE GROUPES STRATEGIQUES**

Lorsque les barrières à la mobilité sont élevées, les membres du groupe ont une capacité plus grande à empêcher l'imitation. McGee et ses collègues (1995 : 258) soulignent pour leur part que la concurrence entre firmes de différents groupes peut être moins vigoureuse que la concurrence entre firmes d'un même groupe. Selon Porter (1980) une forte rivalité entre les groupes se manifeste lorsque les différences entre les groupes impliquent des ressources hétérogènes et des schémas variés de comportements concurrentiels qui rendent difficiles la

prédiction et la coordination d'actions avec des membres de différents groupes. Un accroissement de la distance stratégique devrait dès lors conduire à plus de compétition entre les groupes stratégiques. A l'inverse, lorsque l'asymétrie de conduite se réduit, la dépendance mutuelle est plus facilement reconnue ce qui tendrait à moins de rivalité (Caves et Porter, 1977). En outre, l'appartenance à certains groupes pouvant paraître comme plus désirable du fait de leurs niveaux de performance élevés ou de l'absence d'une rivalité concurrentielle interne, on peut dès lors attendre une plus grande concurrence entre ces groupes et des groupes moins performants (McGee et al., 1995 : 258). Ces arguments militent ainsi pour une plus forte rivalité entre les groupes qu'au sein des groupes.

Après avoir traité de l'articulation entre les groupes stratégiques et la concurrence, les relations de concurrence pouvant exister au sein ou entre les groupes stratégiques, il convient dès lors de s'interroger sur l'identification et la catégorisation concurrentielle. En d'autres termes, quelles sont les dimensions stratégiques que les dirigeants privilégient pour identifier et catégoriser leurs concurrents ?

### **3. L'IDENTIFICATION ET LA CATEGORISATION DES CONCURRENTS PRINCIPAUX**

Indépendamment de la localisation des concurrents, qui seraient situés dans ou en-dehors du groupe stratégique de l'organisation, les auteurs se sont interrogés sur leur nombre et leurs modes de catégorisation.

#### **3.1. LE NOMBRE DE CONCURRENTS IDENTIFIES**

La recherche en psychologie suggère que les personnes sont incapables de traiter l'information par rapport à plus de 7 unités considérées simultanément (Miller, 1956). Grisprud et Gronhaug (1985), par exemple, ont interrogé les managers de 51 épiceries dans une petite ville norvégienne et ont trouvé qu'ils identifiaient, en moyenne, seulement 3,2 magasins comme concurrents. Le plus grand nombre de concurrents nommés par un répondant a été de 7. De Chernatony et al. (1993), étudiant les fabricants de pompes pour l'industrie du forage en Mer du Nord, ont montré que les managers identifiaient en moyenne 5 concurrents. Le plus grand nombre de concurrents nommés a été de 9 alors que cette industrie comprend 25 membres. Porac et al. (1995) ont trouvé que les managers de 88 fabricants de tricotés écossais considéraient comme concurrents en moyenne 7 organisations sur une liste de 261. Clark et Montgomery (1999), pour leur part, ont montré que le nombre moyen de

concurrents nommés par des managers de différentes industries était de 6,46 et le nombre moyen de concurrents majeurs de 3,07.

### **3.2. LES DIMENSIONS SOLLICITEES POUR CATEGORISER LES CONCURRENTS PRINCIPAUX**

Si les chercheurs se sont intéressés à la manière de classer les entreprises d'un secteur en fonction de leurs similarités objectives ou perçues, ils ne se sont pas directement intéressés à la manière dont les dirigeants catégorisent les organisations qu'ils considèrent comme étant leurs concurrentes principales. Nous pouvons néanmoins émettre l'hypothèse que les dirigeants auront tendance à utiliser pour différencier leurs concurrents principaux des dimensions similaires à celles sollicitées pour distinguer les groupes stratégiques, les groupes stratégiques cognitifs et les groupes concurrentiels cognitifs au sein d'un secteur.

#### **3.2.1. Les différents types de variables de catégorisation**

Une façon de classer les attributs que les managers utilisent pour catégoriser l'ensemble des firmes composant leur secteur est de distinguer les attributs liés aux spécificités des firmes de ceux liés aux consommateurs (Clark et Montgomery, 1999 : 69). La sagesse suggère en effet que les managers devraient considérer ces deux types d'attributs dans l'identification de leurs concurrents (ex : Day, 1990). Cependant, les résultats des études privilégiant une approche cognitive des groupes stratégiques et quelques théories psychologiques suggèrent que les managers ont davantage tendance à se focaliser sur les attributs liés à l'offre. Walton (1986) a ainsi trouvé que les dimensions les plus communément utilisées par les dirigeants pour regrouper les institutions financières sont les produits offerts, la performance de la firme, l'étendue géographique, le style de management, la distribution, la taille de la firme, l'âge et la structure du capital. La recherche sur les groupes stratégiques cognitifs a montré que les taxonomies se basaient principalement sur les produits offerts (Hodgkinson et Johnson, 1994 ; Porac et Thomas, 1994 ; Porac et al., 1995). Clark et Montgomery (1999), demandant aux répondants de catégoriser leurs concurrents principaux, soulignent que sur 501 réponses 72% correspondaient à des attributs liés à l'offre.

Clark et Montgomery (1999) soulignent qu'un mécanisme psychologique susceptible d'expliquer ce phénomène est probablement la disponibilité de l'information. Le monde des affaires tend en effet à favoriser les offres de produits, plutôt que les bénéfices pour le consommateur, comme moyen pour classer les firmes. Au contraire, analyser les attributs des clients des firmes en concurrence peut exiger des recherches coûteuses et longues en études

de marché. La recherche en cognition sociale suggère ainsi que les données les plus accessibles sont sollicitées pour effectuer un jugement, et non pas pas nécessairement les plus pertinentes par rapport au diagnostic à effectuer (Sherman et al., 1989). Porac et al. (1995 : 212), pour leur part, ont montré que les catégories perçues de producteurs de tricots écossais reposaient principalement sur des aspects opérationnels. La localisation géographique et la taille de la firme étaient ainsi les deux seuls attributs non-opérationnels que les dirigeants utilisaient pour décrire la variation organisationnelle.

Un attribut de catégorisation des firmes nous paraît dès lors important à souligner, de par sa position privilégiée dans les études sur la concurrence et les regroupements concurrentiels : la taille.

### **3.2.2. La taille**

La taille a fréquemment été utilisée comme variable de classification dans les études sur les groupes stratégiques (ex : Lewis et Thomas, 1990 ; Porter, 1979). Elle a également été considérée comme un prédicteur important des processus et comportements concurrentiels (Chen et Hambrick, 1995 ; McKee et al., 1990), ce qui suggère qu'elle pourrait s'avérer être un attribut particulièrement important dans l'identification concurrentielle. Clark et Montgomery (1999 : 70) estiment ainsi que les dirigeants considéreront les grandes firmes comme des concurrents pour deux raisons. Premièrement, les plus grandes firmes ont probablement davantage de ressources et peuvent les utiliser d'une manière hostile en attaquant les autres firmes, ou établir le prix de référence pour les autres firmes du secteur. Deuxièmement, même les grandes firmes non-performantes seront probablement très visibles pour les managers. Elles seront en effet évoquées fréquemment par la presse et les analystes financiers. Walton (1986) a ainsi trouvé que les managers de manière prédominante nommaient les grandes firmes lorsqu'ils identifiaient leurs concurrents dans l'industrie des services financiers. Grisprud et Gronhaug (1985) ont pour leur part trouvé que la plus grande épicerie nommée comme concurrente était significativement plus grande que la moyenne des épiceries dans une petite ville. Porac et al (1995) ont montré que la taille était l'un des 6 attributs centraux pour différencier les producteurs de tricots écossais. Baum et Mezias (1992) ont pour leur part souligné que la taille, le prix et la localisation étaient les variables clés influençant l'intensité de la concurrence entre firmes dans l'industrie de l'hôtellerie.



Après avoir présenté la littérature traitant de notre question de recherche, nous présentons à présent la méthodologie mise en œuvre pour y répondre.

#### **4. METHODOLOGIE**

La présentation de notre méthodologie s'articule autour des points suivants : la caractérisation du secteur de la production de voyages et de sa structure en termes de groupes stratégiques cognitifs, la composition de notre échantillon et le déroulement et l'analyse des entretiens.

##### **4.1. LE SYSTEME CONCURRENTIEL FRANÇAIS DE LA PRODUCTION DE VOYAGES**

Nous avons sélectionné comme terrain empirique le secteur de la production de voyages, également qualifié de tour-operating. Nous nous focaliserons plus particulièrement sur les voyagistes (appelés également tour-opérateurs ou producteurs de voyages) dits «outgoing », c'est-à-dire proposant à une clientèle française des vacances à l'étranger. Des entretiens exploratoires avec des dirigeants nous ont en effet amenés à considérer que les voyagistes « outgoing » tendaient à considérer comme appartenant à leur espace concurrentiel les seules organisations proposant des vacances à l'étranger. Ce secteur, au niveau du marché français, semble posséder deux caractéristiques majeures : son atomicité et la faiblesses des marges dégagées par les acteurs, cela favorisant des processus de regroupements et de rachats opérés notamment par des voyagistes anglais et allemands. Le voyageur, dont la production est généralement commercialisée par le biais des agences de voyages, est la figure emblématique de ce secteur dans la mesure où son activité principale est précisément d'assembler les différents éléments composant un voyage. Deux sociétés dominent ce secteur de par leur notoriété et l'importance de leur chiffre d'affaires : Nouvelles Frontières et le Club Méditerranée. Aux côtés de ces deux principales figures historiques du tourisme français au cours de ces 30 dernières années coexistent une multitude de voyagistes, soit près de 400, plus ou moins spécialisés sur des thèmes de voyages, des destinations ou des clientèles. Il convient également de noter qu'au cours des 5 dernières années trois grandes nouvelles catégories d'acteurs ont considérablement investi sur le marché français dans les domaines de la distribution et de la production de voyages : les voyagistes étrangers, notamment anglais et allemands (TUI, First Choice...), la grande distribution (Carrefour, Leclerc...) et les organisations spécialisées dans la vente de voyages sur Internet (Lastminute, Karavel...).

#### **4.2. LES GROUPES STRATEGIQUES COGNITIFS AU SEIN DU SECTEUR DE LA PRODUCTION DE VOYAGES**

Afin de déterminer quels sont les groupes stratégiques cognitifs composant le secteur de la production de voyages, nous avons eu recours aux trois variables stratégiques les plus fréquemment évoquées par 80 dirigeants de tour-opérateurs très divers pour distinguer des catégories de voyagistes. Ces trois variables sont les suivantes :

- Le degré de spécialisation : les généralistes / les spécialistes
- Le type de spécialisation : les spécialistes d'un thème / les spécialistes d'une clientèle / les spécialistes d'une destination
- La taille : les grands/les petits

Le degré de spécialisation se réfère à l'étendue de la gamme de voyages proposée par un voyagiste en termes de nombre de destinations, ces voyages étant principalement du type séjours ou couvrant plusieurs thèmes. Ainsi, plus un voyagiste offrira un nombre élevé de zones géographiques, en proposant pour chacune d'elle des vacances du type « séjours », plus il se rapprochera de la catégorie des « généralistes ». Les spécialistes, pour leur part, se focalisent sur une destination, une clientèle ou un thème de voyage. Il est à noter que certains voyagistes peuvent être spécialisés sur deux ou trois dimensions simultanément (cas par exemple d'un voyagiste spécialiste des randonnées au Népal pour les étudiants). Néanmoins, ils ont dans la plupart des cas une spécialisation dominante qu'ils soulignent au-travers de leur communication. La taille se réfère quant à elle à l'importance du chiffre d'affaires. Bien que les dirigeants distinguant la catégorie des « grands voyagistes » n'ont pas précisé généralement à partir de quel chiffre d'affaires minimal un voyagiste peut être considéré comme grand, ils estiment que cette catégorie est composée de moins de 10 organisations. Nous avons ainsi dès lors défini les grands voyagistes comme ayant un chiffre d'affaires sur le marché français supérieur à 120 millions d'euros, car dans le palmarès 2002 de l'Echo Touristique 14 voyagistes correspondent à ce critère, mais 4 d'entre eux sont principalement orientés vers les voyages en France. En croisant ces trois variables stratégiques avec la description de l'ensemble des voyagistes sur le marché français, telles que précisées dans l'annuaire professionnel AD Tourisme 2002, nous avons dès lors distingué les 6 groupes stratégiques cognitifs suivants :

- Les grands voyagistes généralistes
- Les petits voyagistes généralistes
- Les grands voyagistes spécialistes d'une destination
- Les petits voyagistes spécialistes d'une clientèle

- Les petits voyagistes spécialistes d'une destination
- Les petits voyagistes spécialistes d'un thème

Il convient ainsi de préciser qu'il n'existe pas sur le marché français de grands voyagistes spécialistes d'une clientèle ou spécialistes d'un thème. Nous avons dès lors choisi, parmi ces 6 groupes stratégiques cognitifs, de nous focaliser sur les petits voyagistes spécialistes d'un thème. Ce groupe stratégique comprend au total, en nous référant à nouveau à l'annuaire professionnel AD Tourisme 2002, environ 150 organisations.

### **4.3. LES VOYAGISTES ET DIRIGEANTS INTERROGES**

#### **4.3.1. Echantillon de voyagistes**

Notre échantillon initial est composé de 32 petits voyagistes spécialisés sur des thématiques de voyages. Nous avons interrogé un dirigeant de chacune de ces organisations. Ces voyagistes étant de petite taille, avec une équipe de direction restreinte et un nombre de salariés généralement inférieur à 10, nous avons estimé que la perception d'un des dirigeants avait de grandes chances d'être représentative de la représentation des membres de l'entreprise. Un de ces dirigeants, exerçant au sein d'un voyageur spécialisé dans le Tourisme Equitable, a cependant refusé la notion de concurrence, considérant qu'elle ne s'appliquait pas à son domaine de spécialisation. Ses propos ont ainsi été les suivants :

« On ne raisonne pas nous en termes de concurrence. Dans ce genre de tourisme équitable, plus il y en a qui en feront, mieux ce sera. Il y a de la place pour tout le monde parce que si c'est faire du développement durable, il y a le monde entier à faire en développement durable. On est une petite partie à avoir de l'argent et à pouvoir partir en vacances et il y a une énorme partie du monde à visiter qui n'a pas d'argent et qui ne demande qu'à s'ouvrir, justement, à vivre et à travailler et à créer des entreprises. Donc plus il y aura des gens qui font du tourisme solidaire ou durable ou équitable, mieux ce sera. Donc je ne raisonne pas en termes de concurrence. On n'a pas assez de concurrents. A ce niveau-là, il n'y a pas assez de gens qui font ça. » (Novembre 2001).

Ainsi, nous ne considérerons pas ce dirigeant dans notre échantillon. En fonction du type de thématique, notre échantillon de 31 petits voyagistes spécialistes se répartit dès lors comme ci-dessous (nous précisons que dans le cas où un voyageur serait le seul sur le marché à se positionner une certaine spécialisation, nous en donnons alors une description vague pour préserver son anonymat) :

**Tableau 1. : Les 31 petits voyagistes spécialistes d'un thème composant notre échantillon**

8 spécialistes de la randonnée	2 croisiéristes	1 spécialiste des voyages religieux
5 spécialiste des voyages culturels	2 spécialiste des raids motorisés	1 spécialiste des voyages à la carte
2 spécialistes de la plongée	1 spécialiste de plusieurs sports	1 spécialiste des séjours de ski
2 spécialistes des séjours linguistiques	1 spécialiste de plusieurs sports	1 autocariste
2 spécialistes de la location d'hébergements	1 spécialiste des voyages auto-gérés	1 spécialiste d'un sport et d'une destination

Il convient de noter que cette apparente sur-représentation des spécialistes de la randonnée dans notre échantillon reflète le fait que cette spécialisation est une des plus répandue dans le groupe stratégique cognitif des petits tour-opérateurs spécialistes de thèmes.

#### **4.3.2. Les dirigeants interrogés**

Nous avons choisi de n'interroger que des membres des équipes de direction de ces voyagistes. Les chercheurs en management stratégique estiment en effet qu'un rôle important dans la dynamique de la concurrence est joué par les managers clefs qui surveillent les organisations rivales et formulent des stratégies destinées à améliorer la performance de la firme (Porter, 1980 ; Rumelt, 1987). Les fonctions des 31 dirigeants de grands voyagistes généralistes interrogés étaient les suivantes :

**Tableau 2. : Les fonctions des 31 dirigeants interrogés**

PDG	12	Co-Directeur Général	1
Directeur Général	9	Co-Gérant	1
Gérant	3	Membre de l'équipe de direction	1
Directeur Commercial	2	Assistant du PDG	1
Directeur Général Adjoint	1		

#### **4.4. LES ENTRETIENS**

Les entretiens, menés entre novembre 2001 et janvier 2003, étaient conduits dans le bureau du répondant après qu'une brève et délibérément vague description des objectifs de la recherche aie été donnée. La durée moyenne consacrée au thème des concurrents principaux a été de 15 minutes. La technique sollicitée pour la collecte des perceptions a été la « visual card sorting technique », qui ne présuppose en rien des structures cognitives du répondant (Daniels & al., 1994). La validité de cette technique a été testée par rapport à la méthode des grilles répertoires dont la validité est reconnue (Kelly, 1955), les tests ayant montré la convergence

des résultats (Daniels & al., 1994). Le thème des concurrents principaux était introduit à l'aide de la question suivante :

« Combien de concurrents principaux estimez-vous avoir ? »

Dans le cas où le dirigeant estimait avoir plus de 10 concurrents principaux, nous lui posions alors la question suivante :

« Pour quelles raisons considérez-vous que ces organisations  
sont les concurrentes principales de votre voyageur ? »

puis la question suivante :

« Parmi ces concurrents principaux, en distinguez-vous différents types  
ou considérez-vous qu'ils sont tous similaires ? »

Dans le cas où le dirigeant estimait avoir moins de 10 concurrents principaux (cas qui à la lecture de différentes études consacrées à ce thème semblait devoir être le plus fréquent), nous lui posions alors la question suivante :

« Pour quelles raisons considérez-vous qu'ils constituent vos concurrents principaux ? »

puis la question suivante :

« Quels sont ces concurrents principaux ? »

Nous inscrivions alors le nom de chacun des concurrents principaux mentionnés sur une fiche cartonnée séparée, ainsi que le nom du voyageur du dirigeant interrogé. Une fois que le dirigeant avait terminé son énumération, nous lui présentions alors l'ensemble de ces fiches cartonnées et lui posions la question suivante :

« Considérez-vous que chacun de ces concurrents principaux est unique  
ou auriez-vous tendance à regrouper certains d'entre eux ? »

Le dirigeant était alors « libre » de manipuler ces différentes fiches cartonnées afin de constituer des sous-groupes de concurrents principaux qu'il considérait comme homogènes. Une fois l'exercice de regroupements achevé, nous posions alors au dirigeant la question suivante :

« Pour quelles raisons avez-vous constitué  
chacun de ces groupes de concurrents principaux ? »

Le dirigeant nous indiquait alors en quoi les organisations appartenant à chaque sous-groupe de concurrents principaux lui paraissaient similaires.

#### **4.5. ANALYSE DES ENTRETIENS**

30 des 31 entretiens ont été intégralement enregistrés puis ensuite retranscrits. Les différents sous-groupes de concurrents principaux constitués au cours de l'entretien étaient systématiquement pris en note.

##### **4.5.1. La construction des taxonomies de concurrents principaux**

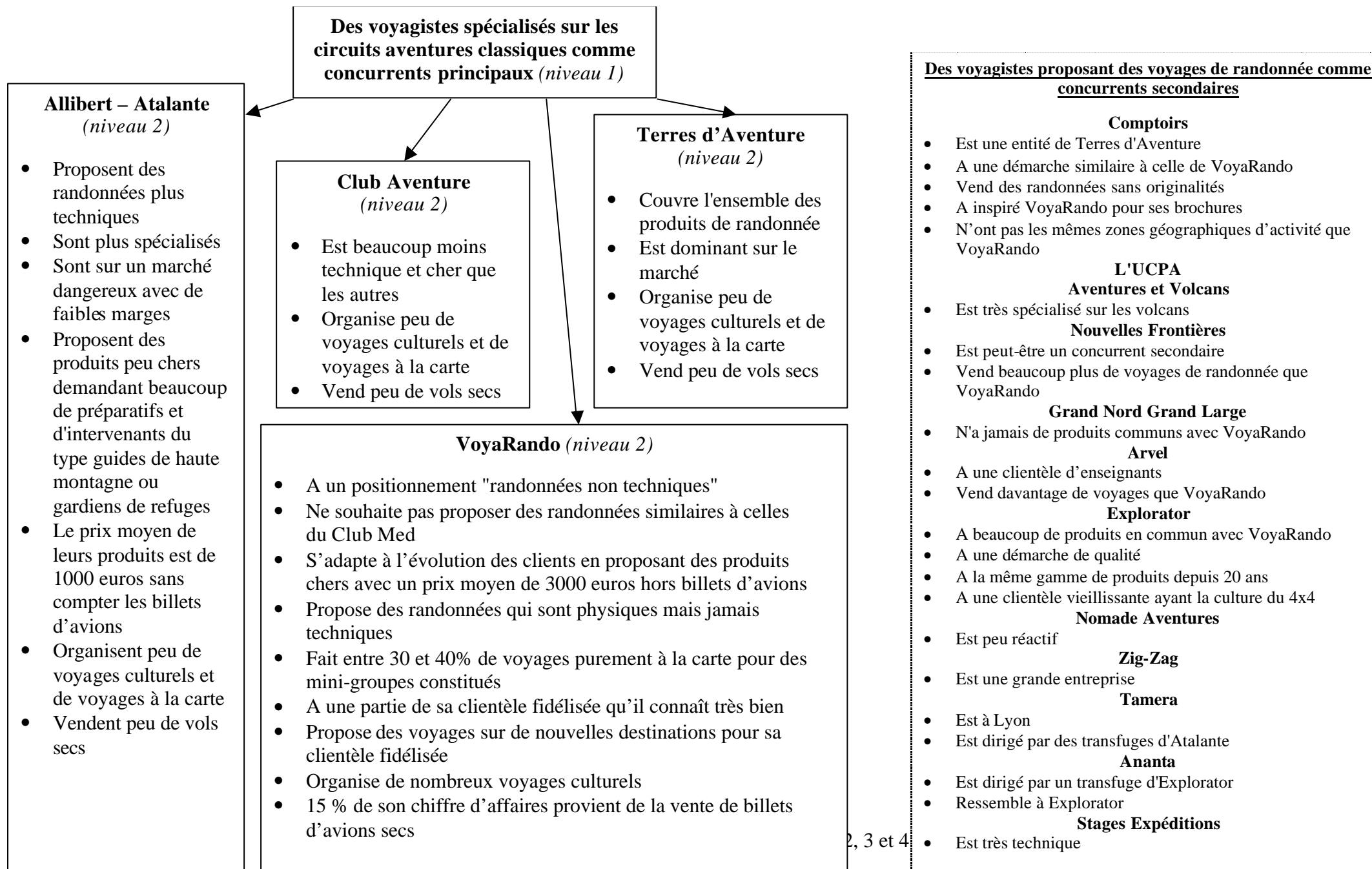
Chaque entretien a donné lieu à la construction d'une « taxonomie hiérarchique », correspondant à un « agencement vertical » des catégories et sous-catégories d'organisations identifiées par chacun des dirigeants comme concurrentes principales. En nous aidant de l'enregistrement et de la retranscription de l'entretien, nous donnions dès lors un aspect plus formel à chacune des taxonomies collectées. Nous sommes parvenus dans tous les cas à faire figurer dans une même taxonomie l'ensemble des propos de chaque dirigeant quant à sa perception de l'ensemble de ses concurrents principaux en terme de configurations de catégories. Il convient de souligner que chaque taxonomie contient en général au moins deux niveaux, le premier correspondant à la catégorie composée de l'ensemble des concurrents principaux, le second correspondant aux sous-catégories de concurrents principaux émanant de cette catégorie de premier niveau. Nous précisons que si notre questionnement au cours des entretiens demandait aux dirigeants de distinguer différents groupes de concurrents principaux en fonction de leurs similarités perçues, dans de nombreux cas les dirigeants ont distingué des sous-groupes de concurrents principaux. Cela signifiait qu'il poursuivaient « librement » l'exercice de catégorisation, en opérant de nouvelles distinctions au sein de catégories de concurrents principaux qu'ils avaient identifiées. Certaines taxonomies peuvent ainsi avoir plus de deux niveaux. Nous ne considérerons cependant dans notre étude que le groupe de concurrents principaux (groupe dit de premier niveau) et les sous-groupes de concurrents principaux (groupes dits de second niveau). Dans le cas où le dirigeant citait des organisations qu'il considérait comme concurrents secondaires de son voyageur, nous regroupions alors l'ensemble de ces organisations au sein d'une même catégorie intitulée « concurrents secondaires » et apparaissant dans la taxonomie avec des traits intermittents et non pleins. Les concurrents perçus comme secondaires ne seront cependant pas considérés dans le cadre de cette étude.

Le fait de réunir au sein d'une même représentation graphique l'ensemble des perceptions d'un dirigeant quant à son environnement concurrentiel proche (soit l'ensemble des catégories de concurrents principaux qu'il identifie) et d'adopter pour chacune d'elle des principes de mise en forme similaires nous permettaient ainsi :

- d'être en mesure de dégager les critères privilégiés par chaque dirigeant pour identifier et catégoriser ses concurrents principaux
- de pouvoir plus aisément comparer les différentes taxonomies entre elles.

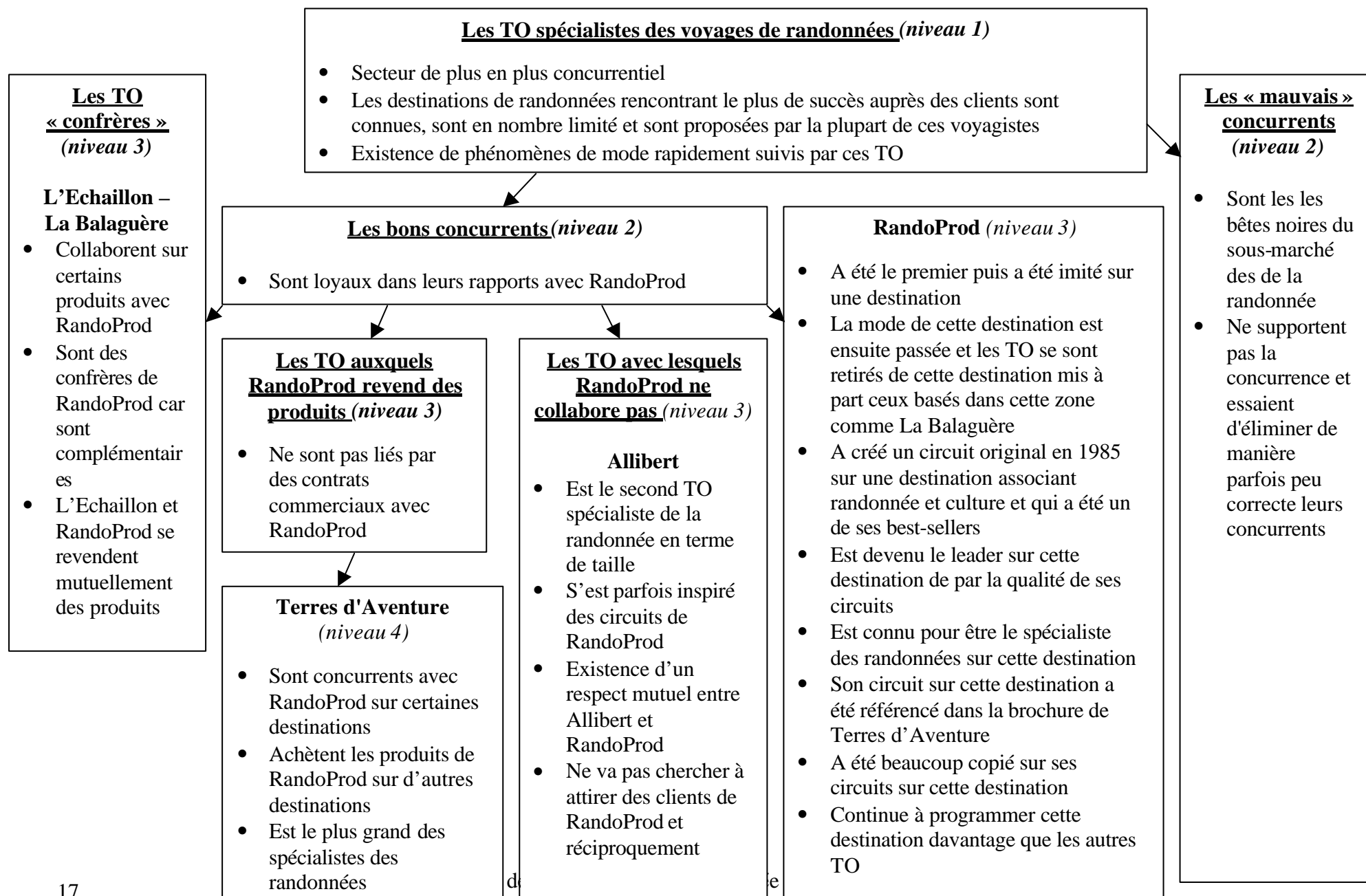
Nous livrons à présent ci-dessous deux exemples extrêmes de taxonomies des concurrents principaux. Dans le premier cas le dirigeant avait tendance à identifier nommément de manière exhaustive l'ensemble de ses concurrents principaux, avant de les catégoriser. Dans le deuxième cas, le dirigeant avait tendance à identifier des catégories de concurrents principaux (cela étant notamment dû au fait qu'il considérait avoir plus de 10 concurrents principaux) avant par la suite de donner des exemples de voyageurs membres de chacune de ces catégories. Les noms de ces 2 voyageurs dont le dirigeant ont été interrogés sont fictifs, mais tous deux sont des petits voyageurs spécialistes de la randonnée.

**Graphique 1 : Perception concurrentielle proche du dirigeant de VoyaRando en avril 2002**





**Graphique 2 : Perception concurrentielle proche du dirigeant de RandoProd en novembre 2001**



#### **4.5.2. L'analyse et la comparaison des taxonomies de concurrents principaux**

Les logiques de catégorisation sont identifiées sur la base de la lecture du descriptif de chacune des catégories de concurrents principaux. Nous précisons que nous ne disposons pas d'une liste pré-établie de logiques de catégorisation. Chaque logique est en fait le résultat du regroupement de modalités proches de caractérisation de catégories. Ainsi, par exemple, les descriptifs de catégories « propose des voyages chers » et « propose des voyages haut-de-gamme » ont été caractérisés par les modalités « prix des voyages » et « niveau de gamme des voyages » puis regroupées au sein de la logique de catégorisation « Voyages ». Nous précisons qu'un même dirigeant peut pour décrire une même catégorie de concurrents principaux solliciter plusieurs logiques de catégorisation. Ainsi, un groupe de concurrents principaux pourrait par exemple avoir pour spécificités un certain type de clientèle et un certain mode de distribution. En outre, pour un même dirigeant, une même logique de catégorisation ayant été sollicitée plusieurs fois à un même niveau de sa taxonomie pour caractériser diverses catégories sera considérée comme ayant été sollicitée une seule fois par ce même dirigeant.

### **5. RESULTATS**

Nous articulerons la présentation de nos résultats autour de l'identification des concurrents principaux puis leur catégorisation.

#### **5.1. L'IDENTIFICATION DES CONCURRENTS PRINCIPAUX**

##### **5.1.1. Les voyageurs identifiés comme concurrents principaux**

29 des 31 dirigeants ayant accepté l'idée de concurrence par rapport à leur propre organisation ont cité un ou plusieurs de leurs concurrents principaux. Concernant les 2 dirigeants n'ayant pas cité de concurrents principaux, 1 a estimé n'en avoir aucun alors que le second a estimé en avoir de très nombreux et a préféré les caractériser à l'aide de grandes catégories, sans citer au moins un voyageur membre de l'une de ces catégories. Au total 103 voyageurs différents ont été cités comme concurrents principaux par au moins un des dirigeants interrogés. Nous détaillons ci-dessous quels sont les 19 voyageurs ayant été identifiés comme concurrents principaux par au moins 3 des 31 dirigeants interrogés.

**Tableau 3. : Les voyagistes cités comme concurrents principaux  
par au moins 3 dirigeants**

<b>Les voyagistes cités par au moins 3 dirigeants comme concurrents principaux</b>	<b>Nombre de dirigeants les ayant cités</b>
Nouvelles Frontières	9
Tourisport	8
Terres d'Aventure	7
La Balaguère – Spot d'Evasion	5
Allibert – Arts et Vie – Blue Lagoon – Clio – Comptoir – Grand Angle – Ultramarina – Voyageurs du Monde	4
Aquarev – Ikhar – Nomade	3

Il est dès lors intéressant de noter que sur les 19 voyagistes cités comme concurrents principaux par au moins 3 dirigeants, seuls 2 ne font pas partie du groupe stratégique cognitif des petits spécialistes de thèmes, à savoir Nouvelles Frontières et Voyageurs du Monde. Ces 2 voyagistes font en effet partie du groupe stratégique cognitif des grands généralistes. Il convient de noter que Nouvelles Frontières étant le plus grand voyagiste français, la taille semble donc bien jouer un rôle essentiel dans l'identification concurrentielle. Il faut également souligner que la grande distribution et les spécialistes de la vente de voyages sur internet, bien qu'ayant connu une croissance forte sur le marché de la production et de la distribution de voyages ces dernières années, ont été très peu cités comme concurrents principaux.

### **5.1.2. Le nombre de concurrents principaux cités**

Sur les 31 dirigeants interrogés :

- 7 n'ont pas dénombré la totalité de leurs concurrents principaux ; cela tend à signifier qu'ils considèrent en avoir plus de 10, et ont une représentation de ces concurrents davantage en termes de catégories génériques (du type «les petits spécialistes de la randonnée technique ») qu'en terme de voyagistes nommément identifiés ; ils ont néanmoins généralement nommé quelques-uns de leurs concurrents principaux
- 6 ont estimé avoir entre 10 et 15 concurrents principaux
- 11 ont estimé avoir entre 5 et 9 concurrents principaux
- 4 ont estimé avoir entre 2 et 4 concurrents principaux
- 2 ont estimé avoir un seul concurrent principal
- 1 a estimé n'avoir aucun concurrent principal

Si nous nous intéressons à présent au nombre de concurrents principaux identifiés par les dirigeants en fonction du thème de spécialisation de leur voyageur, nous obtenons les résultats exposés ci-dessous. Le nombre minimal correspond au cas du dirigeant ayant identifié le plus petit nombre de concurrents principaux par rapport aux autres dirigeants dont les voyageurs se rattachaient au même thème de spécialisation. Le nombre maximal correspond lui au dirigeant ayant identifié le plus grand nombre de concurrents principaux par rapport aux autres dirigeants dont les voyageurs sont positionnés sur un thème identique. Dans le cas où le dirigeant interrogé estimait avoir plus de 10 concurrents principaux mais sans avoir indiqué un chiffre précis, nous lui attribuons alors le chiffre maximal de concurrents principaux ayant été donné par un dirigeant dont le voyageur était positionné sur un même thème dans le cas où ce dirigeant avait cité plus de 10 concurrents principaux. Dans le cas contraire, nous attribuons au dirigeant n'ayant pas dénombré ses concurrents principaux le chiffre 10.

**Tableau 4. : Le nombre de concurrents principaux identifiés  
en fonction du thème de spécialisation du voyageur du dirigeant interrogé**

<b>Nombre de concurrents principaux identifiés</b>	<b>Nombre moyen</b>	<b>Nombre minimal</b>	<b>Nombre maximal</b>
<b>Thématique de spécialisation</b>			
8 spécialistes de la randonnée	10,3	4	15
5 spécialiste des voyages culturels	6,4	2	10
2 spécialistes de la plongée	8	6	10
2 spécialistes des séjours linguistiques	4,5	0	9
2 spécialistes de la location d'hébergements	3,5	1	6
2 croisiéristes	5,5	1	10
2 spécialiste des raids motorisés	5	5	10
1 spécialiste de plusieurs sports	32	32	32
1 spécialiste d'un sport et d'une destination	14	14	14
1 spécialiste de plusieurs sports	9	9	9
1 spécialiste des voyages auto-gérés	3	3	3
1 spécialiste des voyages religieux	10	10	10
1 spécialiste des voyages à la carte	13	10	10
1 spécialiste des séjours de ski	10	10	10
1 autocariste	3	3	3
<b>Moyennes (Nb de concurrents principaux / 14 thèmes)</b>	<b>8,5</b>	<b>6,5</b>	<b>10,1</b>

### **5.1.3. Les logiques d'identification des concurrents principaux**

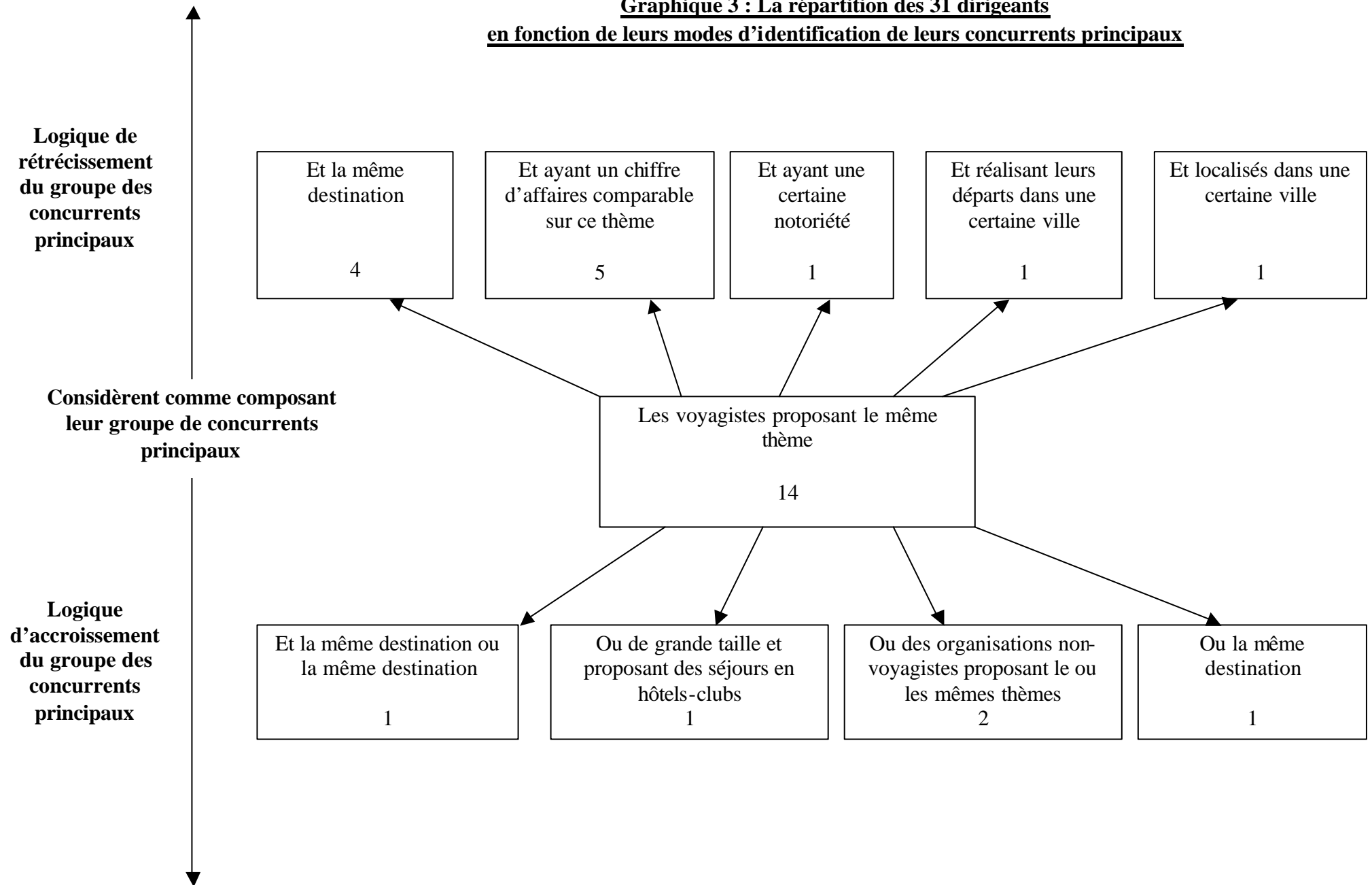
Nous nous intéressons à présent à la manière dont les dirigeants de petits voyagistes spécialistes d'une thématique identifient leurs concurrents principaux, cela avant de les catégoriser. En d'autres termes, nous souhaitons déterminer quel est le dénominateur commun à l'ensemble des concurrents principaux identifiés par un même dirigeant. De l'analyse des entretiens transparaît dès lors très nettement que l'ensemble des dirigeants interrogés incorporent dans leur groupe de concurrents principaux des organisations proposant un thème similaire à celui de leur propre voyagiste. Cependant, alors que certains dirigeants vont « restreindre » ce champ de concurrents principaux, en y ajoutant des conditions supplémentaires, d'autres au contraire vont l'élargir, en considérant que même des organisations ne proposant pas leur thème pouvaient être considérés comme des concurrentes principales. Nous pouvons dès lors distinguer 3 grands cas parmi les 31 dirigeants en fonction de leur mode d'identification de leurs concurrents principaux :

- Les 14 dirigeants ayant identifié comme concurrents principaux les voyagistes proposant le même thème que leur propre voyagiste.
- Les 12 dirigeants restreignant la population de leurs concurrents principaux en y ajoutant certaines conditions.
- Les 5 dirigeants «agrandissant » la population de leurs concurrents principaux en y incorporant des organisations autre que des voyagistes proposant le même thème.

Il convient de noter que dans le cas du dirigeant ayant estimé n'avoir aucun concurrent principal, ce dirigeant a néanmoins précisé quel serait le profil de son concurrent principal s'il existait, à savoir une organisation proposant le même thème sur la même destination.

Nous pouvons dès lors positionner les 31 dirigeants interrogés en fonction de ces différents cas sur le schéma suivant :

**Graphique 3 : La répartition des 31 dirigeants**  
**en fonction de leurs modes d'identification de leurs concurrents principaux**



#### **5.1.4. La considération des grands voyagistes généralistes comme concurrents principaux**

Si nous avons constaté que les dirigeants de petits voyagistes spécialistes d'un thème ont tous tendance à considérer comme concurrents principaux des organisations proposant le même thème, nous n'avons pas pris en compte le degré de spécialisation de ces concurrents principaux sur ce thème. Nous caractériserons dès lors les perceptions des dirigeants de petits voyagistes spécialistes de thèmes de leurs concurrents principaux en distinguant les dirigeants ayant cité comme concurrent principal au moins un grand voyagiste généraliste de ceux n'en ayant cité aucun. Nous précisons que nous considérons comme grands voyagistes généralistes les 7 voyagistes suivants : Nouvelles Frontières, Le Club Méditerranée, Kuoni, Voyageurs du Monde, Look Voyages, Jet Tours, Accor Tours et Fram. Il convient également de souligner que nous considérerons Terres d'Aventures sans le relier à sa maison-mère, à savoir le Groupe Voyageurs du Monde, de par son ancienneté, sa notoriété et sa position de leader dans le marché de la randonnée. En outre, Terres d'Aventures a été racheté par Voyageurs du Monde récemment, et avait déjà acquis avant ce rachat une position dominante sur le marché de la randonnée. Ainsi, un dirigeant ayant nommé Terres d'Aventure comme concurrent principal ne sera pas considéré comme se référant au Groupe Voyageurs du Monde. En fonction de leur considération ou non de grands voyagistes généralistes dans leur groupe de concurrents principaux, les 31 dirigeants interrogés se répartissent dès lors de la manière suivante :

- 17 dirigeants n'ont cité aucun grand voyagiste généraliste comme concurrent principal
- 14 dirigeants ont cité au moins 1 grand voyagiste généraliste comme concurrent principal

Ainsi, bien que les grands voyagistes généralistes de par leur taille, leur large gamme de voyages et leur puissance commerciale pourraient paraître comme de probables concurrents principaux des petits voyagistes spécialistes d'un thème, plus de 50 % des dirigeants de ces voyagistes n'en ont cité aucun.

Après nous être intéressés à la façon dont les dirigeants de petits voyagistes spécialisés sur un thème de voyages identifient leurs concurrents principaux, nous étudierons à présent leurs modes de catégorisation de ces mêmes concurrents principaux.

## **5.2. LA CATEGORISATION DES CONCURRENTS PRINCIPAUX**

### **5.2.1. Les logiques de catégorisation des concurrents principaux**

Les catégorisations de niveau 2 correspondent ainsi à la manière dont les dirigeants distinguent différentes sous-catégories au sein de la grande catégorie des « concurrents principaux ». Parmi les 31 dirigeants interrogés, 2 n'ont pas identifié de catégories de concurrents principaux. Dans un cas, en effet, le dirigeant interrogé a estimé n'avoir aucun concurrent principal. Dans le second cas, le dirigeant interrogé a identifié des dimensions différenciant ses concurrents principaux, à savoir l'identité du voyageur et sa brochure, mais n'a pas distingué de catégories claires s'articulant autour de ces dimensions. Concernant les 29 dirigeants ayant effectivement distingué différents groupes de concurrents principaux, ils ont en moyenne distingué 2,9 catégories de niveau 2, les cas extrêmes étant 13 dirigeants ayant distingué 2 catégories et 1 dirigeant ayant distingué 7 catégories. L'analyse de leurs différentes taxonomies nous a amené à distinguer 26 logiques de catégorisations que nous classons en fonction du nombre de dirigeants les ayant sollicitées.



**Tableau 5. : Classement des logiques de catégorisation des concurrents principaux de niveau 2 en fonction du nombre de dirigeants les ayant sollicitées**

<b>29 dirigeants de petits TO spécialistes de thèmes</b> <b>Logiques de catégorisation des concurrents principaux de niveau 2</b>	<b>Nombre de dirigeants ayant sollicité cette logique</b>	<b>Proportion de dirigeants ayant sollicité cette logique</b>
Les voyages	28	97%
La clientèle	13	45%
La structure du capital	12	41%
La taille	10	34%
Le degré d'intégration amont	8	28%
Les spécificités des dirigeants	7	24%
L'historique	7	24%
La coopération avec des voyagistes	6	21%
L'intensité perçue de la concurrence	6	21%
L'organisation interne	6	21%
La localisation géographique	5	17%
La notoriété	4	14%
Le mode de production	3	10%
La capacité à modifier le marché	3	10%
Le positionnement vertical dans la filière du tourisme	2	7%
La performance	2	7%
La communication	2	7%
La distribution	2	7%
La capacité de résistance	1	3%
Le caractère unique	1	3%
La connaissance des concurrents principaux	1	3%
Les contraintes de l'environnement	1	3%
La culture	1	3%
L'éthique	1	3%
L'image	1	3%
La possession d'un avantage concurrentiel	1	3%

Il convient de noter qu'au-delà de la grande diversité des logiques de catégorisation rencontrées, une logique a été sollicitée par la quasi-totalité des dirigeants interrogés, à savoir « les Voyages ». Il faut dès lors souligner que l'information sur les voyages proposés par les voyagistes est aisément disponible et gratuite dans la mesure où la quasi-totalité d'entre eux éditent des brochures exposées dans les agences de voyages. La brochure semble dès lors constituer la source d'information concurrentielle principale, cela influençant certainement la

manière dont les dirigeants catégorisent leurs concurrents. En deuxième position apparaît la logique « clientèle », citée par presque 50 % des dirigeants. La logique « Structure du Capital », apparaissant en troisième position, semble être le reflet des opérations de rachats et de fusions se produisant dans le secteur depuis quelques années et largement soulignées par la presse professionnelle. Il convient de souligner que la logique « performance », de manière surprenante, n'a été sollicitée que par 7 % des dirigeants interrogés.

### **5.2.2. Les modalités des logiques de catégorisation les plus sollicitées**

Il convient de souligner que pour chacune des 4 logiques de catégorisation sollicitées par plus d'un tiers des dirigeants interrogés, leurs composantes ont été très diverses. Ainsi, pour la logique « Voyages », 19 modalités différentes ont été observées, les plus fréquentes étant celles de :

- la déclinaison d'un second type de spécialisation par rapport au thème de spécialisation (modalité citée par 54 % des dirigeants ayant sollicitée la logique « Voyages », et destinée à décrire par exemple des voyagistes spécialisés sur les voyages de randonnée en Equateur)
- la déclinaison d'un sous-thème au sein du thème de spécialisation (citée par 21 % des dirigeants, et destinée à décrire par exemple des voyagistes spécialisés sur les voyages de randonnées techniques ou sur les voyages culturels musicaux)
- le niveau de gamme des voyages (citée par 15 % des dirigeants, et destinée à décrire par exemple des voyagistes spécialisés sur les voyages de plongée hauts de gamme)

Pour la logique « Clientèle », 6 modalités différentes ont été observées, les plus fréquentes étant celles de :

- Les attentes de la clientèle (modalité citée par 36 % des dirigeants ayant sollicitée la logique « Clientèle »)
- Les catégories socio-professionnelles (citée par 28 % des dirigeants)
- La clientèle individuelle ou en groupe (citée par 25 % des dirigeants)

Pour la logique « Structure du Capital », 5 modalités différentes ont été observées, les plus fréquentes étant celles de :

- Le groupe d'appartenance (modalité citée par 50 % des dirigeants ayant sollicité la logique « Structure du Capital »)

- Le statut juridique (citée par 17 % des dirigeants, certains voyagistes étant notamment des associations)
- L'origine géographique des capitaux (citée par 17 % des dirigeants)

Pour la logique « Taille », 4 modalités différentes ont été observées, les plus fréquentes étant celles de :

- La taille par rapport aux autres concurrents principaux (modalité citée par 70 % des dirigeants ayant sollicité la logique « Taille »)
- La taille par rapport aux voyagistes français (citée par 43 % des dirigeants)
- L'évolution de la taille (citée par 22 % des dirigeants)

## **6. APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE**

Notre recherche nous semble avoir contribué de manière originale au débat relatif aux modes d'identifications et de catégorisations concurrentielles. Bien que souffrant de certaines limites, elle nous semble cependant ouvrir des perspectives de recherches fructueuses.

### **6.1. LES APPORTS**

Notre recherche met en lumière que, contrairement aux résultats de Porac et al. notamment (1989), les dirigeants n'identifient pas leurs concurrents uniquement au sein de leur propre groupe stratégique cognitif. En outre, alors qu'il semble exister un consensus au sein d'un même groupe stratégique cognitif quant à l'importance accordée à la variable « Voyages » dans la catégorisation concurrentielle, de nombreuses autres dimensions ont été sollicitées et parfois par très peu de dirigeants. De plus, les modalités des dimensions les plus sollicitées étaient très diverses. Il semble donc que les perceptions concurrentielles au sein d'un même groupe stratégique cognitif, bien que s'articulant autour d'un noyau commun, tolèrent une certaine diversité. Enfin, il convient de souligner que certaines variables attendues comme essentielles dans la catégorisation concurrentielle, comme la taille et la performance, n'arrivent respectivement qu'en 4<sup>ème</sup> et 15<sup>ème</sup> position des dimensions de catégorisation les plus citées sur un total de 26.

### **6.2. LES LIMITES**

Alors que notre échantillon était relativement homogène en terme de fonctions, nous avons négligé le rôle du nombre d'années d'expérience dans le secteur et l'entreprise dans la formation des perceptions concurrentielles. Or, Clark et Montgomery (1999 : 73) ont montré

que les dirigeants les plus expérimentés avaient tendance à identifier moins de concurrents et à recourir à moins de dimensions pour les catégoriser. Une autre limite méthodologique de notre étude tient au fait que nous n'avons pas pondéré les perceptions de chaque dirigeant interrogé en fonction du nombre de dimensions stratégiques qu'il utilisait pour décrire les catégories de concurrents. Dès lors, les dirigeants les plus « bavards », c'est-à-dire décrivant les catégories de concurrents qu'ils identifiaient en recourant à un grand nombre de variables, ont beaucoup plus fortement contribué à nos résultats. Enfin, il convient de noter que si les groupes cognitifs que nous avons distingués sont les plus fréquemment identifiés par l'ensemble des dirigeants de voyagistes, certains d'entre eux, identifiant des groupes stratégiques autres, pourraient avoir identifié leurs concurrents au sein du groupe stratégique non pas le plus partagé mais au sein de celui qu'eux-mêmes considèrent comme leur groupe d'appartenance.

### **6.3. LES PERSPECTIVES**

Notre étude nous semble porteuse de nombreuses perspectives de recherches. Nous pourrions ainsi notamment nous interroger sur le degré de complexité de la catégorisation concurrentielle. En effet, alors que certains dirigeants ont révélé une taxonomie de leurs concurrents comprenant seulement deux niveaux, d'autres ont développé des taxonomies comprenant jusqu'à 5 niveaux. Suivant notamment les travaux de Hodgkinson et Johnson (1994), nous pourrions dès lors caractériser les perceptions de la concurrence non plus par la nature des dimensions stratégiques les sous-tendant mais par leur degré de complexité. Une seconde voie de recherche serait de caractériser les type de relations de concurrence existant au sein d'un même groupe stratégique cognitif, en nous inspirant notamment de la typologie de Easton et al. (1993). En effet, alors que certains dirigeants nous ont semblé vivre la concurrence comme une compétition ou ont déclaré être en conflit avec certains de leurs concurrents, d'autres au contraire ont souligné collaborer avec certains d'entre eux. Une autre perspective serait d'articuler les modes de perceptions des concurrents actuels et futurs. L'identification des concurrents potentiels paraît en effet tout aussi cruciale pour un dirigeant que l'identification de ses concurrents actuels. Enfin, une dernière perspective serait de nous intéresser aux modes d'identification concurrentielles en fonction des circonstances et des objectifs du manager. Porac et Thomas (1990) soulignent en effet que la frontière entre concurrent et non-concurrent varie en fonction de la situation dans laquelle le manager analyse ses concurrents.

## Bibliographie

- Barney, J. B., & Hoskisson, R. E. 1990. Strategic Groups : Untested assertions and research proposals. *Managerial and Decision Economics*, 11: 187-198.
- Baum, J. A. C., & Mezias, S. J. 1992. Localized competition and organizational failure in the Manhattan hotel industry, 1898-1990. *Administrative Science Quarterly*, 37(4): 580-604.
- Bogner, W. C., & Thomas, H. 1993. The role of competitive groups in strategy formulation : a dynamic integration of two competing models. *Journal of Management Studies*, 30(1): 51-67.
- Calori, R., Johnson, G., & Sarnin, P. 1992. French and British Top Managers' Understanding of the Structure and the Dynamics of their Industries : A Cognitive Analysis and Comparison. *British Journal of Management*, 3: 61-78.
- Caves, R. & Porter, M. E. 1977. From entry barriers to mobility barriers. *Quarterly Journal of Economics*, 91: 421-441.
- Chen, M. J., & Hambrick, D. C. 1995. Speed, Stealth and Selective Attack : How small firms differ from large firms in competitive behaviour. *Academy of Management Journal*, 38: 453-482.
- Clark, B. H., & Montgomery, D. B. 1999. Managerial Identification of Competitors. *Journal of Marketing*, 63: 67-83.
- Cool, K., & Dierickx, I. 1993. Rivalry, Strategic groups and Profitability. *Strategic Management Journal*, 14(1): 47-59.
- Cooper, L. G., & Inoue, A. 1996. Building market structures from consumer preferences. *Journal of Marketing Research*, 33: 293-306.
- Daniels, K., Johnson, G., & de Chernatony, L. 1994. Differences in Managerial Cognitions of Competition. *British Journal of Management*, 5(Special Issue): 21-29.
- Day, G., Shoker, A. D., & Srivastava, R. K. 1979. Consumer-oriented approaches to identifying products markets. *Journal of Marketing*, 43: 8-19.
- Day, G. 1990. *Market driven strategy : Processes for creating value*. New York : The Free Press.
- De Chernatony, L., Daniels, K., & Johnson, G. 1993. A cognitive perspective on managers' perceptions of competition. *Journal of Marketing Management*, 10: 373-381.
- Dess, G. G., & Davis, P. S. 1984. Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27: 467-488.

- Duysters, G., & Hagedoorn, J. 1995. Strategic groups and inter-firms networks in international high-tech industries. *Journal of Management Studies*, 32(3): 359-381.
- Easton, G., Burrell, G., Rothschild, R., & Shearman C. 1993. *Managers and Competition*. Oxford : Blackwell.
- Grisprud, G., & Gronhaug, K. 1985. Structure and strategy in grocery retailing : A sociometric approach. *Journal of Industrial Economics*, 33: 339-347.
- Hatten, K. J., & Hatten, M. L. 1987. Strategic groups, Asymmetrical Barriers and Contestability. *Strategic Management Journal*, 8(4): 329 : 342.
- Hodgkinson, G., & Johnson, G. 1994. Exploring the Mental Models of Competitive Strategists : The case for a processual approach. *Journal of Management Studies*, 31(4): 525-551.
- Huff, A. S. 1982. Industry influences on strategy reformulation. *Strategic Management Journal*, 3(2): 119-131.
- Kelly, G. A. 1955. *The Psychology of Personal Constructs*. New York : Norton.
- Lant, T. K., & Baum, J. A. C. 1995. Cognitive sources of socially constructed competitive groups : Examples from the Manhattan Hotel Industry. In W. R. Scott, & S. Christensen (Eds.), *The institutional construction of organizations*: 15-37. Sage Publications.
- Lewis, P., & Thomas, H. 1990. The linkage between Strategy, Strategic Groups, and Performance in the U.K. Retail Grocery Industry. *Strategic Management Journal*, 11: 385-397.
- Mbengue, A. 1992. *Les Groupes Stratégiques réexaminés : Une approche perceptuelle*. Université Paris-Dauphine : Thèse de Sciences de Gestion.
- McGee, J., Thomas, H., & Pruett, M. 1995. Strategic groups and the analysis of market structure and industry dynamics. *British Journal of Management*, 6(4): 257-270.
- Mc Gee, J., & Thomas, H. 1986. Strategic Groups: theory, research, and taxonomy. *Strategic Management Journal*, 7: 141-160.
- Miller, G. A. 1956. The Magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*, 63(2): 81-97.
- Miller, G. A. 1994. What happens after success : The perils of excellence. *Journal of Management Studies*, 31 : 325-358.
- Mkhinini, H. 2002. Une approche cognitive de la concurrence et de la stratégie de différenciation : application au domaine de la restauration. Actes des XVIèmes Journées des IAE, IAE de Paris

- Nath, D., & Gruca, T. S. 1997. Convergence across alternative methods for forming strategic groups. *Strategic Management Journal*, 18(9): 745-760.
- Peteraf, M. A. 1993. Intra-industry structure and the response towards rivals. *Managerial and Decision Economics*, 14(6): 519-528
- Porac, J. F., Thomas, H., Wilson, F., Paton, D., & Kanfer, A. 1995. Rivalry in the industry model of Scottish Knitwear producers. *Administrative Science Quarterly*, 40: 203-227.
- Porac, J. F., & Thomas, H., 1990. Taxonomic Mental Models in Competitor Definition. *Academy of Management Review*, 15(2): 224-240.
- Porac, J. F., Thomas, H., & Baden-Fuller, C. 1989. Competitive groups as cognitive communities : the case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26(4): 397-416.
- Porac, J. F., Thomas, H., & Emme, B. 1987. Understanding strategists' mental models of competition. In G. Johnson (Ed.), *Business Strategy and Retailing*: 59-79. New York and Chichester : Wiley.
- Porac, J. F., & Thomas, H. 1994. Cognitive categorization and subjective rivalry among retailers in a small city. *Journal of Applied Psychology*, 79(1): 54-66.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy*. New York : Free Press.
- Porter, M. E. 1979. The structure within industries and companies' performance. *Review of Economics and Statistics*, 61(2): 214-227.
- Reger, K., & Huff, A.S. 1993. Strategic Groups : A cognitive perspective. *Strategic Management Journal*, 14: 103-124.
- Rumelt, R. P. 1987. Theory, strategy, and entrepreneurship. In D. J. Teece (Ed.), *The competitive challenge* 137-158. Cambridge, MA : Ballinger.
- Sherman, S. J., Judd, C. M., & Park, B. 1989. Social Cognition. *Annual review of Psychology*, 40: 281-326.
- Thomas, H., & Pollock, T. 1999. From I-O Economics' S-C-P Paradigm Through Strategic groups to Competence-Based competition : reflections on the puzzle of competitive strategy. *British Management Journal*, 10(2): 127-140.
- Walton, E. 1986. Managers' prototypes of financial firms. *Journal of Management Studies*, 23: 679-98.
- Yami, S., & Benavent, C. 2000. Rivalité et groupes stratégiques : une revue de la littérature et un cadre d'analyse. *Communication à la IX ème Conférence Internationale de Management Stratégique : Montpellier*.